

Advancement in Economic and Managerial Theory and Practice, January 23-24, Universitas Mercatorum, Rome, Italy, 2014.

10. World Economic Forum; The Global Competitiveness Report 2015-2016, p. 40. <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2015-2016>

УДК 330.341.1:330.33.01

**Gajda W.** doktor nauk ekonomicznych, dr in.  
Rector  
Warszawska Szkoła Zarządzania — Szkoła Wyższa

[Metadata, citation and](#)

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Національний університет  
фізичного виховання і спорту України  
[zvm@ukr.net](mailto:zvm@ukr.net)

**Waldemar Gajda**, Dr. Eng., doctor of economic sciences.  
Rector. Warsaw School of Management  
**Vasyl Zaplatynskyi**, honored professor,  
docent, PhD. (candidate of sciences);  
associate professor of National University of Physical Education and  
Sport of Ukraine

## АНТИРИЗИКОВЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**АНОТАЦІЯ:** У статті показано основні ризики інноваційної діяльності підприємств і методи їх зниження. Розглянуто взаємозв'язок антиризикового і антикризового управління.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інновація, ризик, криза, управління.

## ANTIRISK MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITIES OF ENTERPRISES

**ANNOTATION:** In the article are considered the main risks of innovation activities of enterprises and methods to reduce them. The authors analyzed the relationship of anti-risk and anti-crisis management.

**KEY WORDS:** innovation, risk, crisis, management.

**Вступ.** Діяльність підприємств, що працюють в шостій епосі ринкової економіки відповідно до поділу Zd. Sadowskiego [5], який характеризує сучасний капіталізм епохи комп'ютеризації, супроводжується рядом нових ризиків діяльності. При аналізі ризиків функціонування сучасних підприємств необхідно брати до уваги умови, які створюються в результаті високих динамічних змін, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі, яке, в свою чергу, характеризується швидким і непередбачуваним характером.

**Постановка задачі.** Мета роботи — проаналізувати ризики інноваційної діяльності підприємств, визначити види можливих негативних наслідків від їх настання та визначити шляхи управління даними ризиками. Співвіднести антикризове та антиризикове управління на підприємстві.

**Результати.** Непередбачуваність є однією з основ виникнення ризику. Різниця лише в тому, що непередбачувана подія до моменту її аналізу та оцінки розглядається як можливість без віднесення її до позитивних чи негативних подій. Аналіз події та подальша її оцінка дає підстави віднести її до позитивних, чи нейтральних подій (безпечних) або небезпечних подій. Нерідко, така оцінка події можлива лише після того, як вона відбулась і у суб'єкта немає можливості оцінити ризикованість події до її настання (завершення події).

Ризик за визначенням Šimák L., Horáček J., Novák L., Németh L. Míka V. [6] — це потенційна можливість порушення безпеки системи, об'єкту або процесу. Ризик є вірогідністю виникнення кризових явищ або їхніх наслідків [2]. Таким чином, будь яка можливість негативної події для підприємства є ризиком. Розглянути і класифікувати всі можливі ризики для всіх підприємств завдання важке та складне. Особливо високими є ризики для підприємств, які:

- не мають змоги вчасно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище;
- не в змозі вчасно зреагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- діяльність яких пов'язана з високим рівнем технічного, технологічного, управлінського ризику;
- розташовані на територіях де спостерігається високий зовнішній ризик, який може бути пов'язаний з політичними, економічними, соціальними, релігійними, географічними, екологічним та іншими особливостями регіону;

— займаються інноваційною діяльністю.

Розглянемо основні види ризиків інноваційної діяльності підприємств:

1. системні ризики пов'язані з помилками у виборі інноваційного проекту;

2. фінансові ризики пов'язані з недоліками у фінансових розрахунках інноваційного проекту, зокрема пов'язаних в помилках загальної вартості проекту, виникненням непередбачуваних витрат, зниженням рівня доходів відносно розрахункових;

3. ризики пов'язані із зміною зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу законодавчих і нормативних вимог до функціонування підприємства, біржовими коливаннями тощо;

4. ризики, пов'язані з недостатнім рівнем кадрового забезпечення;

5. технологічні ризики, пов'язані, наприклад, з роботою обладнання тощо;

6. маркетингові ризики пов'язані з неякісним аналізом маркетингового середовища, недоліками при встановленні необхідних характеристик інноваційного продукту, недоліками реклами та збуту результатів інноваційного проекту;

7. ризики посилення конкуренції;

8. ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на інноваційний проект;

9. ризики пов'язані з настанням надзвичайних ситуацій і небезпечних подій.

Основні види ризиків можуть бути розширені та конкретизовані для певного підприємства. Вони будуть різними для підприємств, які працюють на внутрішній ринок і підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, для аграрних підприємств і підприємств інформаційно-комунікаційної сфери тощо.

Ціна ризику для підприємства, як правило, визначається у втратах. Втрати поділяють на прямі та непрямі, матеріальні, фінансові тощо.

*Фінансові втрати* — це прямий грошовий збиток, пов'язаний з не одержанням або недоодержанням доходу, непередбаченими витратами та платежами, виплатою штрафів, додаткових податків, з інфляцією, зміною валютного курсу, вилученням коштів підприємств до державного та / або місцевого бюджетів.

*Матеріальні втрати* — втрати обладнання, матеріалів, майна, продукції, сировини, енергії та ін. Ці втрати можуть бути виражені у вартісній формі.

*Трудові втрати* — втрати робочого часу, викликані випадковими непередбаченими обставинами. Теж можуть бути оцінені у вартісній формі.

*Втрати часу* з'являються тоді, коли інноваційний процес йде повільніше, ніж було намічено. Первинна оцінка таких втрат визначається в часових одиницях з подальшим визначенням фінансових втрат.

*Соціальні втрати* визначаються через збиток, нанесений здоров'ю та життєдіяльності людей, навколишньому середовищу, престижу підприємця чи фірми, а також *збиток, що виражається в інших соціальних і морально-психологічних наслідках*.

*Специфічні види втрат* — до них відносяться втрати від впливу непередбачених політичних подій, втрати, обумовлені стихійними лихами та небезпечними явищами, втрати від злочинства і рекету [1].

За ступенем втрат інноваційний ризик, як і будь який інший ризик, класифікують на:

- *прийнятний ризик* — рівень ризику, який суттєво не впливає на діяльність підприємства, а втрати від нього незначні. Такий рівень ризику не порушує загальну діяльність підприємства;

- *значний ризик* — призводить до суттєвих втрат, проте не є перешкодою для реалізації інноваційного проекту;

- *допустимий ризик* — враховується при опрацюванні інноваційного проекту. Втрати від допустимого ризику хоч і значні проте не загрожують впровадженню проекту та отриманню мінімальної віддачі (прибутку) від діяльності. Допустимий ризик — це певна межа за якою діяльність підприємства стає нерентабельною;

- *критичний ризик* — створює загрозу інноваційному проекту, призводить до повної втрати прибутку, або й виникненню збитків для підприємства;

- *катастрофічний ризик* — реалізація цього ризику призводить до суттєвих втрат для підприємства, а в найгіршому випадку навіть до його банкрутства.

Критичний і катастрофічний ризики можуть поставити під загрозу інтереси і стабільність організації, що розглядається як криза. R. M. Barton характеризує кризу як «велику непередбачувану подію, що має потенційно негативний ефект значно обмежити діяльність організацій у сфері виробництва, послуг, робочих місць, фінансового стану та репутації». За R. M. Barton, кризи є однією з форм небезпеки, загрози для функціонування організації та її становища на ринку [3].

Критичний і катастрофічний ризики вимагають спеціальних прийомів управління — кризового менеджменту. Якість управління в умовах підвищеного ризику кризи залежить від навичок управління ризиками. Воно буде тим ефективнішим, чим більше зменшиться невизначеність, що залежить від інформації зібраної про явища, які впливають на ситуацію всередині і за межами компанії.

Для зниження ризиків в інноваційному менеджменті можуть використовуватися такі методи:

*ухилення* — передбачає повну відмову від інноваційного проекту. Застосовується у разі виявлення високої вірогідності настання критичного чи катастрофічного ризиків;

*попередження* — заснований на діях, що дозволяють зменшити або й цілковито усунути ризик. Може бути використаний у випадку відомих ризиків. Потребує додаткових коштів, окупність яких попередньо невідома. Інколи цей метод називають методом локалізації;

*компенсації* — полягає у діяльності, що дозволяють компенсувати втрати в результаті здійснення інноваційної діяльності з несприятливим фінансовим прогнозом;

*розподілу* — ризик розподіляється між учасниками інноваційного проекту. Фактично, цей метод не являється методом зниження ризику, а лише розподіляє втрати між учасниками, а також відомий як метод дисипації, останній є окремим випадком методу розподілу;

*страхування* — полягає в утворенні спеціального страхового фонду, або страхуванні успішності проекту. Страхування застосовують переважно у випадку ризиків, які не можуть бути визначені заздалегідь, а також у випадку критичних чи катастрофічних ризиків;

*хеджування* полягає в діяльності по зниженню цінкових ризиків шляхом здійснення операцій з похідними цінними паперами;

*диверсифікації* — передбачає виконання кількох інновацій, сумарний ризик яких менший критичного. Це дозволяє отримати гарантований прибуток навіть при повному провалі одного або частини інноваційних проектів.

Зниження та усунення ризиків у діяльності підприємства має два аспекти: діяльність у випадку загрози та управління підприємством в умовах кризи, що настала. Завданням антикризового управління є зниження напруженості в результаті складних ситуацій і небажаних ефектів і прагнення відновлення нормальної роботи навіть в умовах кризи.

Антиризикове управління визначається як протидія ефекту негативних процесів. Мінімізація втрат і розробка стратегії зменшення ризику чи виходу з кризи, на думку авторів є ключовим питанням такого управління [4].

Антикризове управління нерозривно пов'язане з антризиковим управлінням. Антиризикове управління за мету має уникнути кризи, або принаймні зменшити ступінь невизначеності в ході кризи. Управління ризиками має стати невід'ємною частиною корпоративної стратегії, реалізованої для всіх бізнес-одиниць і на кожному рівні. Якщо ми припустимо, що управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління і невід'ємною частиною всіх процесів в організації, а також частиною процесу прийняття рішень, тоді управління ризиками повинно привести до постійного вдосконалення організації.

**Висновки.** Успішність інноваційної діяльності підприємств, що працюють в умовах нестабільності і постійної небезпеки, залежить, передусім, від якості інновації та належного антиризикового управління. Такий стиль управління дає змогу ефективно протистояти викликам зовнішнього середовища, в тому числі конкуренції, законодавчим змінам тощо та внутрішнім негативним процесам.

## Література

1. *Ерохин Е. А.* Инвестиционные риски, виды потерь и защита инвестиций / EKportal.ru — Информационный сайт по экономике/ <http://www.ekportal.ru/page-id-58.html>
2. *Заплатинський В. М.* Полімовний тлумачний словник з безпеки: Підручник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — С. 104—105.
3. *Barton R. M.*, Crisis Management, Oxford Press Publishers, Oxford 1993, s. 12.
4. *Gajda W., Szewczak K. H.*, Ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej. — Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. 2015. — S. 33—44.
5. *Sadowski Zd.*, Ewolucja gospodarki rynkowej, wykład na prawach rękopisu. — Warszawa, 2014.
6. *Šimák L., Horáček J., Novák L., Németh L. Míka V.* Terminologický slovník krízového riadenia a zásady jeho používania. Schválené uznesením Vlády SR č. 523 zo dňa 06.07.2005. — ŽILINA, 2005. — 44 s. [government.gov.sk/data/files/2819.doc](http://government.gov.sk/data/files/2819.doc)